

участь у роботі технічних комітетів міжнародних і регіональних організацій зі стандартизації.

Вихід стандартів міжнародних, російських та інших пострадянських країн потягне за собою створення системи сертифікації на відповідність цим стандартам. У свою чергу, необхідність сертифікації спричинить активніше впровадження інформаційних систем управління активами, оскільки це пов'язано з виконанням обов'язкових вимог стандартів.

У цілому ж таку мотивацію створять і ті вигоди, які отримають організації від управління своїми матеріальними активами. Україна не повинна відставати у цьому процесі

and similar papers at core.ac.uk

provided by Institutional Repository of Vadym Hetman

1. *Тарасевич Е.И.* Технологии эксплуатации недвижимости. Стратегия лидерства / Е.И. Тарасевич. — СПб.: Изд-во «МКС», 2010. — 647 с.
2. *Озеров Е. С.* Экономика и менеджмент недвижимости / Е.С. Озеров. — СПб.: Изд-во «МКС», 2003. — 422 с.
3. *Талонов А.В.* Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) / А.В. Талонов. — М.: ГУУ, 2005. — 280 с.
4. *Іорш В.І.* Міжнародні стандарти в галузі управління фізичними активами / В.І. Іорш, І.Е. Крюков, І.М. Антоненко // Вісник якості. — 2012. — № 4. — С. 27–34.
5. *Антоненко І.М., Крюков І.Е.* Управління фізичними активами на основі принципів стандартів ISO серії 9000 // Методи менеджменту якості. — 2012. — № 7. — С. 28–33.

А. В. Осокіна, к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вади-
ма Гетьмана»
osokina.alla.v@gmail.com

Alla Osokina, PhD,
Associate Professor of Management department
Kiev National Economic University
named after Vadym Hetman
osokina.alla.v@gmail.com

ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ: СУТНІСТЬ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто сутність і підходи до визначення операційної ефективності бізнес-організації. Здійснено огляд суміжних понять: «операційна ефективність», «операційна продуктивність»,

«операційна досконалість», «управління операційною ефективністю». Запропоновано авторський підхід до розгляду та оцінки операційної ефективності. Визначено різні рівні процесів підприємства, в межах яких створюється цінність, та здійснюється оцінка операційної ефективності з використанням різних показників.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: операційна ефективність, операційна продуктивність, логістичний ланцюг.

OPERATIONAL EFFICIENCY: ESSENCE AND EVALUATION INDICATORS

ABSTRACT. The essence and main approaches to understanding of business organization operational efficiency are considered in article. The close concepts such as «operational efficiency», «operational productivity», «operational performance», «operational efficiency management» are analyzed. Authors' approach in considering and estimating of operational efficiency is suggested. The different levels of enterprise processes within value is created and business organization integrates with partners are defined.

KEYWORDS: operational efficiency, operational productivity, logistics chain.

Вступ. Досягнення успіху на висококонкурентному ринку для багатьох сучасних бізнес-структур пов'язано із пошуком інноваційних управлінських рішень у процесі створення цінності. Підприємствам, щоб пропонувати споживачам високоякісні товари і послуги, необхідно контролювати процеси їх виробництва. Добре налагоджені процеси з низькою варіабельністю забезпечують стабільний рівень якості. Отже, результатом правильного управління операційними процесами є досягнення ринкових і фінансових цілей бізнес-структурами.

Зазначимо, що на практиці перевага віддається оцінці та аналізу кінцевих фінансових результатів, в той час, коли спосіб їх досягнення часто не оцінюється. Крім того, часто відбувається ототожнення понять «операційна ефективність» та «фінансова ефективність». Звичайно, результирующим показником ефективної реалізації операційної діяльності конкретного підприємства є отримання економічних ефектів, що вимірюються відповідними фінансовими (але не тільки) показниками. Однак, слід розуміти, що у кризових умовах найбільшої важливості набуває інформація щодо способу досягнення тих чи інших результатів. Таким чином, виникає потреба в розумінні та оцінці операційної ефективності, що дало би змогу виважено та послідовно проводити оп-

тимізацію бізнес-процесів і, як наслідок, посилювати конкурентну позицію підприємства на ринку. Отже, актуальним з точки зору теоретичного базису та засобів реалізації на практиці є проблема вимірювання операційної ефективності в бізнес-структурах.

Постановка задачі. Як засвідчив аналіз вітчизняної наукової літератури, поняття «операційна ефективність підприємства» є поки що недостатньо розробленим та обґрунтованим. У вітчизняних джерелах частіше зустрічаються поняття «ефективність діяльності підприємства» або «ефективність операційної діяльності», які розглядаються в роботах багатьох науковців. Акцент у них переважно робиться на визначення співвідношення результатів (системи або процесів) до затрачених ресурсів / витрат, що дозволяє сформулювати низку як комплексних, так і ресурсних показників ефективності, як це узагальнено представлено у [1].

У роботах закордонних авторів, присвячених пошуку шляхів підвищення ефективності операційної діяльності як однієї з головних умов досягнення ринкових і фінансових цілей, частіше зустрічається поняття «операційна ефективність». У роботах А. Ю. Сооляте, А. Н. Шмельової, Дж. Мартіна, Е. Нілі, Тімоті Дж. Челлі розгляд категорії «операційна ефективність» здійснюється через призму конкурентоспроможності та задоволеності вимог усіх зацікавлених сторін.

Так, Е. Нілі відмічає, що оцінка операційної ефективності спрямована на кількісне визначення результативності та віддачі від виконаної дії з точки зору ступеня задоволення вимог зацікавлених сторін [2]; Дж. А. Мартін підтверджує таку точку зору, вказуючи, що саме «підвищення операційної ефективності дозволяє залишатися підприємствам конкурентоспроможними» [3]. При чому, як зазначає Тімоті Дж. Челлі, «цей показник відображає не тільки скорочення витрат, а й ступінь досягнення інших бізнес-цілей, у тому числі якість обслуговування, які повинні бути виконаними для того, щоб зберегти існуючих клієнтів і дохід» і саме в цьому сенсі треба говорити про операційну ефективність [4]. З точки зору оцінки операційної ефективності А. Ю. Сооляте в спільних дослідженнях із А. Н. Шмельовою підкреслює, що «це ефективність, котру можна виміряти одномірними показниками, наприклад, рівень продуктивності, доля операційних затрат та інші» [5].

Аналізуючи, сутність і зміст даного поняття у англомовних наукових джерелах і публікаціях консалтингових і галузевих фірм можна знайти такі терміни: 1) *operational performance* — операційна продуктивність; 2) *operational performance manage-*

ment — управління операційною продуктивністю; 3) *operational excellence* — операційна досконалість (майстерність).

Розглядаючи підходи до трактування кожного з показників [6–8], автори акцентують увагу на важливості концентрації зусиль не лише на показниках операційної діяльності, а саме на задоволеності споживачів. Саме тому, прикладні аспекти щодо розуміння, вимірювання та управління операційною ефективністю підприємств є особливо актуальними у бізнес-середовищі. Ними оперують в основному консалтингові фірми, зокрема так звана «велика четвірка» (*Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG*). Огляд визначень і пропозицій консалтингових фірм з питань управління операційною ефективністю ґрунтовно розглянуто у роботі [9]. Аналіз пропозицій консалтингових послуг у сфері управління операційною ефективністю бізнес-організацій дозволяє узагальнити таке:

1) поняття «операційна ефективність підприємства» стосується не лише тих бізнес-процесів, які безпосередньо мають місце в межах операційної системи, але й інших підсистем — перш за все логістичної (управління поставками, складування та зберігання, управління транспортом) та збутової;

2) відтак показники операційної ефективності підприємства можуть бути умовно розділені на групи за функціональною приналежністю (наприклад, показники ефективності безпосередньо операційної діяльності, показники ефективності логістики на рівні підприємства та управління ланцюгами поставок, показники ефективності маркетингово-збутової діяльності тощо);

3) залежно від тих бізнес-процесів, які розглядаються як операційна діяльність, можна визначити такі підходи до розуміння, визначення та фокусування управлінських зусиль щодо забезпечення операційної ефективності: а) процесно-технологічний підхід; б) розгляд підприємства як мікрологістичної системи, що забезпечує трансформацію матеріальних потоків з метою створення вартості; в) розгляд підприємства у складі макрологістичної системи — логістичного ланцюга поставок, що дозволяє не тільки задовольняти вимоги кінцевих споживачів продукції (послуг), але й інших учасників (постачальників, посередників тощо);

4) операційна ефективність підприємства забезпечується процесами створення цінності для клієнта і може розглядатися через призму управління потоком створення цінності (*Value Stream Management*).

Результати. Відтак, на наш погляд, доцільно розрізняти певні рівні підприємства та його інтеграцію із контрагентами, в межах яких створюється частина цінності матеріальної продукції та /

або послуги для задоволення потреб споживачів та інших стейкхолдерів бізнес-організації. На рис. 1 запропоновано схему взаємозв'язків рівнів і підходів забезпечення операційної ефективності бізнес-організацій.

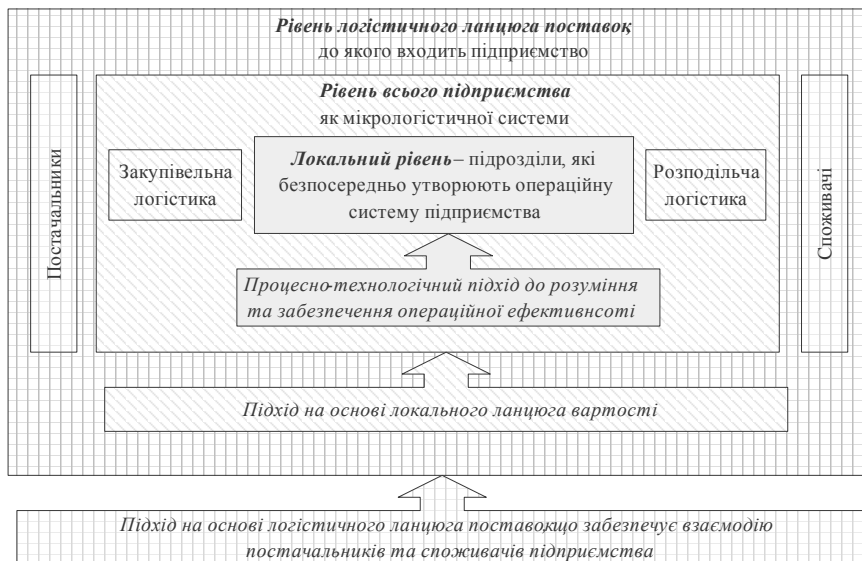


Рис. 1. Схема взаємозв'язків між рівнями та підходами до розуміння та забезпечення операційної ефективності підприємства

На наш погляд, можна визначити три ключові підходи у визначенні та забезпеченні операційної ефективності бізнес-структур; кожному із підходів відповідає свій «рівень локалізації» операційної ефективності.

1. *«Процесно-технологічний підхід»*, відповідно до якого операційна ефективність виступає результатом процесів операційної діяльності. У фокусі уваги знаходяться лише безпосередньо виробничі / сервісні операції («локальний рівень» — лише підрозділи операційної системи). Тобто, мова йде про оцінку ефективності операцій, локалізованих у межах операційної системи.

2. *Підхід на основі локального ланцюга вартості організації (Value Stream Management)*, коли операційна ефективність відображає результуючий показник діяльності організації загалом, на який впливають всі процеси підприємства. При такому підході, функціонування організації розглядається як мікрологістична система.

3. Підхід на основі логістичного ланцюга поставок (*Logistics Chain Management*), коли операційна ефективність розглядається як результат взаємодії підприємства із постачальниками та споживачами. За умов такого підходу, операційна ефективність залежить також від ефективності взаємодії із ключовими зовнішніми контрагентами, вона є результатом побудови та функціонування як внутрішніх процесів, так і зовнішніх зв'язків.

Враховуючи результати аналізу існуючих теоретичних і прикладних підходів щодо сутності операційної ефективності можна запропонувати таке визначення. *Операційна ефективність бізнес-організації* — комплексне відношення кінцевих результатів операційної діяльності підприємства, що пропонуються на ринку з метою задоволення потреб споживачів, до витрат сукупності ресурсів, що мали місце протягом певного проміжку часу. Операційна ефективність підприємства може оцінюватись: як за допомогою системи показників, так і за допомогою досягнення цілових орієнтирів бізнесу. До складу системи показників операційної ефективності доцільно включати: показники продуктивності операційної діяльності; показники, що характеризують часові параметри операційного циклу; показники, що характеризують якість «виходів» операційної системи; показники мікрологістичної діяльності; показники, що характеризують взаємодію підприємства із ключовими контрагентами.

Як видно з переліку, уся сукупність показників також корелює із рівнями та підходами щодо забезпечення та управління операційною ефективністю підприємства, що відображено у табл. 1.

Таблиця 1

КЛЮЧОВІ ГРУПИ ПОКАЗНИКІВ ВИМІРЮВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАЛЕЖНО ВІД РОЗУМІННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ДАНОЇ КАТЕГОРІЇ

Підхід до операційної ефективності підприємства	Об'єкт управління та фокус управлінських зусиль	Результати та показники
<i>Процесно-технологічний підхід</i> (локальний рівень)	Сукупність технологічних операцій, операційних цикл в цілому; дотримання встановлених норм та нормативів операційної діяльності	Продуктивність праці; тривалість технологічних операцій; тривалість операційного циклу в цілому; рівень браку; трудомісткість, матеріаломісткість, енергоємність продукції; собівартість продукції

Підхід до операційної ефективності підприємства	Об'єкт управління та фокус управлінських зусиль	Результати та показники
<i>Підхід на основі локального ланцюга вартості, Value Stream Management (рівень підприємства)</i>	Потоки створення цінності для клієнта, які забезпечуються на всіх етапах руху та трансформації вхідних ресурсних потоків у кінцеву продукцію, що постачається споживачу	<i>Додаються показники:</i> рівень запасів (сировини, незавершеного виробництва); рівень дефектів запасів; надійність та своєчасність поставок сировини; кількість клієнтів; структура клієнтської бази; задоволеність та лояльність споживачів; витрати на обслуговування споживачів
<i>Підхід на основі логістичного ланцюга поставок, Logistics Chain Management (взаємодія із постачальниками та споживачами)</i>	Взаємодія підприємства із постачальниками ресурсів, посередниками та споживачами з метою доставки цінності для споживача	<i>Додаються показники:</i> Витрати на пошук нових постачальників і взаємодію із наявними; витрати на виконання зобов'язань виробника через неякісну продукцію; витрати на взаємодію із споживачами; витрати та зміни результуючих показників підприємства при запровадженні практик корпоративної соціальної відповідальності бізнесу (за стандартом ISO 26000) та безпеки управління ланцюгами поставок (за стандартом ISO 28000)

Висновки. Підводячи підсумки, слід зазначити, що поняття операційної ефективності стосується як тих бізнес-процесів, які здійснюються в межах операційної системи, так і інших підсистем підприємства. Відповідно, операційна ефективність може відображати результати процесів операційної діяльності (*процесно-технологічний підхід*), акцентуватись на результуючому показнику діяльності організації загалом (*підхід на основі локального ланцюга вартості організації*), а також віддзеркалювати результат взаємодії підприємства із постачальниками та споживачами (*підхід на основі логістичного ланцюга поставок*).

Література

1. *Покропивний С. Ф.* Економіка підприємства: Підручник / Під заг. ред. д. екон. наук, проф.. — К.: КНЕУ, 2003. — 608 с.
2. *Нили Э., Адамс К., Кеннерли М.* Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении. — М.: Баланс-Клуб, 2003. — 400 с.
3. *Мартин Дж.* Бережливое производство плюс шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Майкл Джордж ; пер. с англ. Татьяны Гутман. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 464 с.
4. *Timothy J. Coelli.* An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis / Timothy J. Coelli, D. S. Prasada Rao, Christopher J. O'Donnell and George E. Battese. — Springer, 2012. — P.158–162.
5. *Соолятте А. Ю.* Разработка теоретической концепции оценки и повышения операционной эффективности СМК промышленного предприятия. / Соолятте А.Ю., Шмелева А.Н // Век качества — 2012. — № 4 — 36 с.
6. *Barnes D.* Operations Management: An International Perspective / D. Barnes. — London : Thomson, 2008. — 466 p.
7. *Voss S. A., P. Blackmon, K. Blackmon.* Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results / S. A. Voss, P. Blackmon, K. Blackmon // International Journal of Operations and Productions Management. — 1997. — Vol. 17. — No. 10. — P. 1046–1058.
8. *Treacy M., Wiersema F.* Customer Intimacy and Other Value Propositions / M. Treacy, F. Wiersema // Harvard Business Review. — 1993. — Vol. Jan.–Feb. — P. 84–93.
9. *Осокіна А.В., Чичкан-Хліпова Ю.М.* Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства /Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління : електронний збірник наукових праць. — Чернігів : ЧНТУ, 2015. — №1(6). — 119, [1] с. — С. 46–56.

О. М. Охотнікова, к.ю.н,
доцент кафедри конституційного та адміністративного права
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

АНОТАЦІЯ. У даній статті проведено аналіз сучасного стану національної системи вищої освіти в умовах становлення економіки знань та окреслено основні проблеми. Наведено аргументи щодо необхідності запровадження необхідних складових технології на-